

学校编码: 10384  
学号: 17520061151217

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

# 从价值创造的角度构建企业业绩评价体系

Building of Enterprise Performance Evaluation System  
Based on Value Creation

黄 雯 君

指导教师姓名: 毛 付 根 教 授  
专 业 名 称: 会 计 学  
论文提交日期: 2009 年 4 月  
论文答辩时间: 2009 年 月  
学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_  
评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

一套有效的业绩评价体系不仅是企业自我监督、自我约束的重要手段，而且是企业生产经营的重要战略管理工具。当人类社会从工业时代转入信息时代，企业的经营环境发了巨大变化。顺应这种变革，越来越多的企业将价值最大化上升为企业整体的管理思想，将经营模式由利润模式转向以创造价值、实现价值增值为目标的模式。与之相应的，企业业绩评价的理念也需要进行调整。基于此，本文在吸收借鉴国外业绩评价先进成果的基础上，结合我国企业业绩评价体系的现状，思考如何从价值创造的角度构建企业业绩评价体系，以期能够对我国企业业绩评价体系的建设和起到一定的促进作用。

全文主要内容如下：第一章从研究背景出发，概述本文的整体写作思路。第二章借助交叉学科之间的内在联系，阐述与企业业绩评价研究相关的理论，并选择企业价值最大化为财务目标，为后续章节提供理论支撑；第三章回顾业绩评价体系在国内外的发展历程，重点评析其中较具影响力的四种企业业绩评价体系，为企业业绩评价体系的构建提供思路。第四章从价值创造的角度提出企业业绩评价体系的框架。首先，企业应当进行战略规划分析探求价值创造的机会，然后研究价值驱动因素挖掘价值创造的源泉，并借助 KPI 将职责落实到具体的岗位和个人。价值动因的分析是该体系的核心内容。在分析财务性价值驱动因素时，笔者指出需要辩证地看待 EVA 指标，在充分发挥 EVA 指标特性的同时，还需要吸收现金流量指标和现行企业业绩评价体系中的合理成分作为补充。在分析非财务性价值驱动因素时，笔者认为应当识别并重视关键利益相关者的价值创造能力。最后，企业还需要设立预警机制以实现动态监控。第五章探讨企业业绩评价体系在实施过程中可能面临的障碍。笔者在总结国内外企业变革经验的基础上，提出成功实施企业业绩评价体系的原则，即有效的沟通、合理的进程规划、完善的支持系统、与业绩评价体系相挂钩的激励机制。

**关键词：**业绩评价；价值创造；价值动因

厦门大学博硕士论文摘要库



## Abstract

An effective performance evaluation system is not only an important mean of self-supervision and self-discipline, but also an important strategic management tool for enterprise. Business environment has changed dramatically since human society entered into the information age. Accordingly, more and more enterprises began to focus on rising the value maximization to the overall management thought of the business. The business objective has gradually shifted from profit to maximization value creation and value adding. Accounting to this change, it is necessary for enterprises to readjust their own performance evaluation system. On the basis of absorbing the achievements of foreign performance evaluation systems and analyzing the situation in China, this paper tries to research how to build an enterprise performance evaluation system in the perspective of value creation. The author hopes that this paper could have great effect on accelerating the development of enterprise performance evaluation system.

This paper consists of five chapters. The first chapter describes the research background and structure of this paper. The second chapter presents some relevant theories of the enterprise performance evaluation to lay the theoretical basis for the following analysis. The author chooses the enterprise value maximization as the financial target. The third chapter reviews the development stages of the performance evaluation systems at home and abroad. Especially, the author investigates the advantages and disadvantages of some influential performance evaluation systems to get some enlightenment. The fourth chapter builds an enterprise performance evaluation system based on value creation. First, we make strategic analysis so as to find out the opportunities to create value. Then we dig out the source of value creation through analyzing the value drivers. With the help of KPI, we can impose responsibilities on specific position and individual. In addition, the analysis of the value drivers is the core content of building the enterprise performance evaluation system. In the analysis of the financial value drivers, the author suggests using Economic Value Added as the core financial indicator, while taking cash flow index and other index as a supplement. In the analysis of the non-financial value drivers, the author proposes to make the most use of the key stakeholders. Finally, we need to set

up an early-warning mechanism for dynamic monitoring. The last Chapter discusses possible obstacles in the implementation of the enterprise performance evaluation system. To handle these problem properly, the author concludes four principles through case studies, which are effective communication、rational process planning、comprehensive support system and motivation mechanism linked to the enterprise performance evaluation system.

**Keywords:** Performance Evaluation; Value Creation; Value Drivers

# 目 录

<b>第一章 导论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景及意义	1
1.2 本文内容及框架结构	2
1.3 研究方法	4
1.4 主要贡献与不足	4
<b>第二章 相关理论基础</b>	<b>6</b>
2.1 企业业绩评价体系的理论基础	6
2.1.1 委托代理理论	6
2.1.2 战略管理理论	7
2.1.3 利益相关者理论	8
2.1.4 企业价值概念	8
2.2 企业财务目标的选择	11
<b>第三章 国内外企业业绩评价的发展</b>	<b>14</b>
3.1 国外企业业绩评价研究	14
3.1.1 业绩评价萌芽阶段	14
3.1.2 成本业绩评价阶段	14
3.1.3 财务业绩评价阶段	15
3.1.4 业绩评价创新阶段	17
3.2 国内企业业绩评价研究	27
3.2.1 国内企业业绩评价的理论研究	27
3.2.2 国内企业业绩评价的实践历程	28
3.3 企业业绩评价体系比较与分析	30
<b>第四章 企业业绩评价体系的构建</b>	<b>36</b>
4.1 构建企业业绩评价体系的思路	36
4.1.1 从价值创造的角度出发	36

4.1.2 战略是业绩评价体系的指引 .....	36
4.1.3 价值驱动因素的寻找和管理是业绩评价体系的核心内容 .....	37
4.1.4 预警分析是实现业绩评价体系顺利执行的保证 .....	38
<b>4.2 战略规划分析 .....</b>	<b>39</b>
4.2.1 行业吸引力分析 .....	40
4.2.2 竞争地位分析 .....	43
<b>4.3 价值驱动因素分析 .....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 业绩评价 .....</b>	<b>47</b>
4.4.1 业绩评价指标选择的原则 .....	47
4.4.2 业绩评价指标的设计 .....	48
<b>4.5 预警机制 .....</b>	<b>61</b>
<b>第五章 企业业绩评价体系的实施 .....</b>	<b>63</b>
5.1 企业业绩评价体系实施的障碍 .....	63
5.2 企业业绩评价体系顺利实施的建议 .....	63
5.2.1 沟通 .....	64
5.2.2 进程安排 .....	66
5.2.3 支持 .....	66
5.2.4 激励 .....	68
<b>参考文献 .....</b>	<b>71</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>76</b>

## Contents

<b>Chapter1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
1.1	Background	1
1.2	Framework	2
1.3	Study Methods	4
1.4	Contribution and Deficiency	4
<b>Chapter2</b>	<b>Relevant Theories</b>	<b>6</b>
2.1	Basic Theories of Enterprise Performance Evaluation System	6
2.1.1	Principal-Agent Theory	6
2.1.2	Strategic Management Theory	7
2.1.3	Stakeholder Theory	8
2.1.4	The Concept of Enterprise Value	8
2.2	Financial Targets	11
<b>Chapter3</b>	<b>The Development of Enterprise Performance Evaluation</b>	<b>14</b>
3.1	The Review of Enterprise Performance Evaluation in Overseas	14
3.1.1	Embryonic Stage	14
3.1.2	Cost-oriented Stage	14
3.1.3	Finance-oriented Stage	15
3.1.4	Innovation Stage	17
3.2	The Review of Enterprise Performance Evaluation in China	27
3.2.1	Theoretical Studies	27
3.2.2	Practical Course	28
3.3	Comparasion of Enterprise Performance Evaluation Systems	30
<b>Chapter4</b>	<b>Building of Enterprise Performance Evaluation System</b>	<b>36</b>

<b>4.1 The Idea of Building an Enterprise Performance Evaluation System . . . .</b>	<b>36</b>
4.1.1 Based on Value Creation. . . . .	36
4.1.2 Strategic Orientation. . . . .	36
4.1.3 Focus on the Value Drivers. . . . .	37
4.1.4 Setting-up an Early-warning Mechanism . . . . .	38
<b>4.2 The Analysis of the Strategic Planning. . . . .</b>	<b>39</b>
4.2.1 The Analysis of Industry Attractiveness . . . . .	40
4.2.2 The Analysis of Competitive Position . . . . .	43
<b>4.3 The Analysis of the Value Drivers . . . . .</b>	<b>44</b>
<b>4.4 Performance Evaluation . . . . .</b>	<b>47</b>
4.4.1 The Principles of Choosing Performance Evaluation Indicators . . . . .	47
4.4.2 The Design of Performance Evaluation Indicators. . . . .	48
<b>4.5 The Early-warning Mechanism . . . . .</b>	<b>61</b>
 <b>Chapter5      The      Implementation      of      Enterprise      Performance</b>	
<b>Evaluation System . . . . .</b>	<b>63</b>
 <b>5.1 Obstacles. . . . .</b>	<b>63</b>
<b>5.2 Suggestions . . . . .</b>	<b>63</b>
5.2.1 Communication. . . . .	64
5.2.2 Process Planning. . . . .	66
5.2.3 Support . . . . .	66
5.2.4 Motivation. . . . .	68
<b>References. . . . .</b>	<b>71</b>
 <b>Postscript . . . . .</b>	<b>76</b>

## 第一章 导论

### 1.1 研究背景及意义

工业经济时代，企业间的竞争主要是成本和数量的竞争。企业利用规模经济和范围经济就可以获得成功要领。此时，企业价值的实现主要来自于有形资产。因此，以净资产收益率等财务指标为中心的业绩评价体系就可以满足企业管理的需求。当人类社会从工业时代转入信息时代，企业面临的经营环境发生了巨大的变革。顾客（Customers）、竞争（Competition）和变化（Change）成为新的代名词。工业时代竞争中的许多基本假设条件不再适用。<sup>①</sup>信息时代提出新的挑战，包括企业一体化流程将贯穿传统的业务职能、企业和供应商的联系日益紧密、顾客需求多样化，需要持续创新以提供全新的产品和服务，同时企业还面临着全球领域的竞争和人才的争夺。在这种环境下，企业间的竞争变成以顾客为中心，建立在产品质量、技术创新和人才等方面的竞争。企业业绩评价体系，作为一项有效的企业监管制度和管理系统，不仅是企业进行自我监督、自我约束的重要手段，而且成为新的竞争环境下企业实施战略管理的重要管理工具。由于传统的财务指标局限于财务层面的考核，忽视了员工、顾客、产品质量、创新等其他价值驱动因素对企业价值的影响，不能够满足新竞争形势下企业业绩评价的要求。因此，企业必须转变思维，重新审视自身的业绩评价体系。

在西方发达国家，越来越多的企业意识到这一点，逐渐将企业经营模式从利润模式转向价值管理模式，将企业业绩评价的理念由利润观转向价值观。例如，新加坡淡马锡控股公司、美国 SPX 公司、德国西门子等企业已经开始从创造价值、实现价值增值的视角思考问题，并在实践中取得了一定的成效。结合实务界的经验，理论界也积极着眼于业绩评价体系的创新。

相比之下，我国企业业绩评价体系的研究与西方发达国家还存在一定的差距。政府相关部门意识到需要转变这种观念，倡导国内企业学习国际优秀公司的成功经验，但尚未将价值创造的理念体现在具体的法规上。而理论界对这方面的

<sup>①</sup> 蔡剑、张宇、李东. 企业绩效管理——概念、方法和应用[M]. 北京：清华大学出版社，2007.

探讨较为零散，大多是提出一个思路，没有结合国情进行系统的分析。虽然国内一些企业，如青岛啤酒、华润集团等已经开始探索以价值为导向的业绩评价体系的构建，但是大部分的企业仍停留在以利润指标进行考核的阶段。以价值创造为基础的经营管理模式是大势所趋，我国企业只有摒弃旧思想，才能在新的竞争环境中占据一席之地。鉴于此，笔者认为建立以价值创造为基础的企业业绩评价体系具有重要的现实意义和理论意义。

本文在借鉴国外企业业绩评价先进成果的基础上，结合我国企业业绩评价体系的现状，思考企业业绩评价体系的未来趋势。首先，选择企业价值最大化为目标，这种兼顾利益相关者需要的目标更符合我国的国情。其次，结合实务界的经验系统论述如何结合价值创造的特性来构建业绩评价体系。特别是在价值驱动因素的分析上提出自己的见解。最后，从国内外案例中总结出实施业绩评价体系的成功法则，以期对我国企业业绩评价体系的建立与实践提供参考。

## 1.2 本文内容及框架结构

本文共分为五个部分，各章节的基本内容概述如下：

第一章为导论。本章在阐述本文研究背景的基础上，指出业绩评价体系对企业的重要影响作用，提出建立合理的业绩评价体系的必要性。此外，本章还简要说明了本文的研究内容、研究方法、主要贡献点及不足。

第二章为相关理论基础。本章介绍了与构建企业业绩评价体系相关的一些理论，主要有委托代理理论、战略管理理论、利益相关者理论。同时，笔者还明确了企业价值的概念和企业财务目标的选择问题，以便为后面企业业绩评价体系的构建提供理论支撑。

第三章为国内外企业业绩评价的发展。本章回顾了企业业绩评价在国内外的发展历程，并对其中影响较深的业绩评价体系进行分析比较，为下一章企业业绩评价体系的构建指明方向。

第四章为企业业绩评价体系的构建。该部分是本文的研究重点。本章从价值创造的角度出发，结合价值创造各个阶段的特性，建立起一套企业业绩评价体系。该套业绩评价体系强调以企业价值最大化目标，利用战略规划分析来发现价值创造的机会；然后分析财务性价值驱动因素和非财务性价值驱动因素以明确价值创



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库